

1	<p>①教育機関におけるサプライチェーンは何が考えられるでしょうか？</p> <p>回答： BCM を考える上で、教育と研究に分ければ教育の部分については、サプライチェーンを意識する重要性は薄いと思います。研究については、資機材の流通が対象になるでしょうが、それも研究の内容如何かと考えます。</p> <p>②サプライチェーンにおける BCM/BCP の有効性の確認の方法や自社 BCM/BCP との関連性・整合性などの確認方法などはあるのでしょうか？</p> <p>回答： BCI のガイドでは、有効性評価の方法として、監査、テスト、演習、訓練、教育におけるアセスメント、意識向上目標の達成度などをあげています。これは組織内部でもサプライチェーンでも同じです。関係性の確認は、質問票や監査などによります。</p> <p>③費用対効果の計測方法は？</p> <p>回答： BCM への投資金額とインシデント発生による予想損失額の比較を行うのが一般的です。このために BIA が行われます。このとき、インシデントの種類や発生確率という要素は含めません。</p>
2	<p>スライド「BCMS 適合性評価制度」への期待の中で出てくる「統合 MS」は、ISO あるいはイギリスではどのように取り上げ（又は取り組んで）いるのでしょうか？統合 MS の要素を説明して下さい。</p> <p>回答： 英国でも PASS99 が公表され、IMS の取組はこれからであろうと思います。ISO では品質マネジメントと環境マネジメントの統合が図られています。BS25999 を入れた形での要素について公式的なものは今のところありませんが、ここらあたりを準用すればよいと考えます。</p> <p>統合のメリットとしては、方針・目的を一体化する、方針展開の手順統合、文書管理プロセスの統合、内部監査プロセスの統合、マネジメントレビューの統合など業務効率化が図れる点にあります。</p>

<p>1</p>	<p>① JIS にならないと、認定対応をしないと聞いています。ISO/IEC 27001 や ISO/IEC 20000 も同じでした。今後、どのように取り組みますか？</p> <p>回答： 過去はそのような事例がありましたが、現在は国際的に認知された規格に柔軟に対応可能です。</p> <p>② IT 分野における JAB の決定作業（認定事業？）について説明して下さい。</p> <p>回答： 現在 IT 分野に関連が深い MS 認定としては、ISMS、ITSMS がありますが、JAB は、ISMS は認定を実施しており、既に 1 機関を認定、現在 1 機関を審査中、1 機関の申請を受けたところです。ITSMS はパイロット認定を開始しましたが、残念ながらまだ申請を受けておりません。講演の中でお話しましたが、JAB としてはあらゆる MS に関する認定サービスを提供することで、一貫した認証サービスが提供できる認証機関を育成し、より信頼性が高く、効率的な認証サービスが提供できると考えています。</p>
<p>2</p>	<p>① スライド 17～19 の話を聞くと、JAB は BCMS は QMS、EMS、ISMS よりも認定制度に取り入れるリスクが高いと考えているように見えますが、多くの問題は同じではないのでしょうか？</p> <p>回答： リスクが高いという意味ではなく、BCMS の特徴から認定・認証制度を構築する際に検討しなければならない課題を挙げたものです。项目的には QMS、EMS などと同じような問題にみえますが、その内容は、同じではなく BCMS 固有のものがあると思います。今、認証制度の信頼性が問われている中、信頼性ある制度とするために慎重な検討が必要であると思います。</p> <p>② スライド 21 で JAB (日本) といっていますが、日本の BCMS の認定機関は JIPDEC とはどのようなものなのでしょうか？</p> <p>回答： 講演の中でお話しましたが、現在 JIPDEC 殿と BCMS での協力体制のあり方について議論しているところです。基本は日本の中で、社会に混乱を与えないような認定制度を確立することが、大切であると考えています。</p>
<p>3</p>	<p>① ISO 9000 の土木・建設認証数が減少している理由をご教示下さい。</p> <p>回答： 理由について調査したことがありませんので、確たる回答はできませんが、他業界との対比から推察すると、公共工事入札時のインセンティブが小さくなったこと、業界の事業環境が厳しいことなどがあげられるかと思われます。</p> <p>② BCMS の認証制度には多くの課題があるというご説明をいただいたが、推進する勝算はあるのでしょうか？課題を解決し軌道に乗せるのはいつ頃となるのでしょうか？</p>

回答：

推進する勝算があるか否かは、軌道に乗るのはいつ頃かは、現時点では何とも申し上げられません。ポイントは、認証を受けるニーズというより、第三者認証を活用するニーズがあるか否か、そのニーズに対応する信頼性のある認証制度を構築できるかにあると思います。

1	<p>PDCA の話が出ましたので、ついでに質問します。PDCA を一人でやると、大変な労力となって本業が疎かになってしまいます。どうしたら負担が少なく長続きできるのでしょうか？</p> <p>回答： PDCA は、マネジメントシステムの有効性を継続的に改善するプロセスです。そのためマネジメントシステムは、経営者のコミットメントなどトップダウンの考え方が重要となります。そのことにより、PDCA が組織全体で意識されるでしょう。</p>
2	<p>BCMS は、BS 25999-2 に準拠ということですが、日本の評価制度として日本政府の発行するガイドラインは満たすのですか？（特に共通的な内閣府、経産省ガイドラインについて）</p> <p>回答： BS 25999-2 の要求事項に準拠するためには、マネジメントシステムの枠組みを構築する必要があります。その際、日本政府発行のガイドラインを参照して、BCM/BCP を策定することができます。ガイドラインは、BCM/BCP 策定のベストプラクティスを示したものであり、BCMS まで要求していません。そのため、組織が任意に選択することが可能です。</p>
3	<p>BCMS は一組織だけではなく、社会全体としてのトータルにおけるシステム化が求められると思いますが、その意味からすると単一組織ごとの認定・評価という部分にどれだけの意味があるのでしょうか？社会全体としての総合評価は不可能だとは思いますが同じ意味で単一組織だけの評価というものの意義とは何でしょうか？</p> <p>回答： BCMS は単一組織ごとの事業継続の評価であるので、直接には社会全体の問題と結び付いていないことは事実です。難しい問題ですが、単一組織において BCP の策定が進展し、事業継続が企業の経営にとって重要であるとの理解が社会全体に浸透することを通じて、社会全体の事業継続の問題が良い方向に向かうということは期待できると考えています。</p>
4	<p>BCMS 認証基準（日本語版）は、ISMS の時のように無償公開されますか？その場合の公開時期は？ISMS、ITSMS と BCMS の統合の考え方、時期などの構想については？</p> <p>回答： BCMS 認証基準として英国規格 BS 25999-2 : 2007 (Business Continuity management-Part2 : Specification 事業継続マネジメント第 2 部 : 仕様) を使用しているため、BSI の著作権料が発生するため有償としています。日本語版として JIS 化された場合にも同様です。 BCMS の統合の考え方ですが、ISMS には資産保護の目的を達成するため、管理策として「事業継続管理」があり、ITSMS についても同様に「IT サービスの継続性」という観点から事業継続を重要な管理項目としています。このようなことから、企業経営全体の事業継続の視点から、ISMS、ITSMS と BCMS との統合化が考えられます。このような IT 分野を中心としたマネジメントシステムを強化する上でも BCMS との統合の考え方は重要であり、事例分析等を通じて情報提供させていただきます。</p>

1	<p>Going Concern と Business Continuity の関係性が今一つはつきりわかりませんでした。BCM/BCP/BCMS は、企業価値向上に使うもの？ Going Concern の中に BCM/BCP/BCMS が含まれる感じなのでしょうか？</p> <p>回答：</p> <p>Going Concern とは、ステークホルダーから事業継続を期待される組織の前提条件で、会計上の用語として使用されています。また、事業継続に関連するリスク情報（倒産など）について公開企業においては、監査基準により開示を義務づけられています。従って、組織の前提が Going Concern であり組織を存続させるための仕組みが BCMS といえます。Going Concern については、東証のホームページでは「継続企業の前提」として用語の説明を行っています。</p> <p>http://www.tse.or.jp/glossary/gloss_k/ke_keizokukigyo.html</p>
2	<p>BCMS、BCM、BCP、BIA・・・等さまざまな用語や規格が登場していますが、それぞれの関連性についてチャート化されたものを見せて頂けるとありがたいです。例えば私は BCM/BCP についてようやく学ぼうとしています。今回初めて BCMS という単語を知りましたが、違いなどがわかりません。教えていただけませんか？</p> <p>回答：</p> <p>現在、国際的に通用する規格として日本で特に参考にされているものが BS25999-2 という英国規格となります。個別の用語につきましては JIPDEC で出版されている「BCMS ユーザーズガイド」において規格を引用して定めているので参考になると思います。BS25999-2 の中では、事業継続マネジメントシステム（BCMS）における各プロセスとその中で留意すべき要点がまとまっていますので、チャート型ではありませんが、参考資料として有意義なものと考えます。また、BCI が提供する Good Practice Guideline も以下の URL より無償で入手可能ですのでご参照ください。</p> <p>http://thebci.jp/affiliates.aspx</p>
3	<p>① テキスト（P128～129）の英文スライド（AMAZON2BUY など）の出典のホームページは、Sequoia Capital でしょうか？</p> <p>回答：</p> <p>以下の URL で公開されている資料を参考にさせていただいたものです。</p> <p>http://www.docstoc.com/docs/1822343/Sequoia-Venture-Capital-Warning-to-CEOs</p> <p>② 「マーケット」「戦略」「レピュテーション」「人材」は、BCMS のどの規格項番（BS 25999-2）に対応するものでしょうか？</p> <p>回答：</p> <p>今回の講演は BS25999-2 の個別のプロセスを詳細に説明することよりも、BCMS を導入するにあたって理解しておくべきバックグラウンドや国際環境を主眼として説明させていただきました。従いまして、講演における章が必ずしも個別の項番に紐づくものではありません。勿論、「マーケット」および「戦略」は内部統制の全般統制とも関連して BCMS の適用範囲における主要な製品及びサービスの特定（BS25999-2:2007 3.2）や事業インパクト分析(BIA)(BS25999-2:2007 4.1) において重要な要素になります。</p> <p>「レピュテーション」に関しては、BCM は組織の主要なステークホルダーの利益、組織の評判、ブランド、及び価値創造活動を保護する効果的な対応のための能力を提供する（BS25999-2:2007 2.4）であり、ステークホルダー対応を含めた BCM 対応の開発及び</p>

導入（BS25999-2:2007 4.3）が必要とされます。

「人材」については、BCMSの確立及び管理においてBCMS要員の力量(BS25999-2:2007 3.2.4)を担保することが求められているほか、組織における重要な経営資源（BS25999-2:2007 2.34）の1つとして、BIAほかのプロセスにおいても重要な配慮項目となります。

1	<p>御社では、3つのマネジメントシステムを運用しておられますが、これに係わっている担当者は何名ですか？その担当者は専任者ですか？</p> <p>回答： 統合マネジメントの責任者が一人いて、あとは各マネジメントシステムごとに責任者をつけていますが、兼任もあるので3人です。担当は全く専任ではありません。また年初の方針発表などは会社のキックオフミーティングの中で各マネジメントシステムの方針、目標を発表し、別途専用の会議を運営しなくていいよう、出来る限り通常の会社運営の中に落とし込むことで無駄な作業を排除するようにしています。</p>
2	<p>BCP お試しパックの内容を教示して下さい。</p> <p>回答： ホームページ上にご紹介のページがありますのでご確認いただければ幸いです。 http://www.newton-consulting.co.jp/solution/bcm/trial.htm</p>
3	<p>もし、LONDON オフィスがなく、東京オフィスしかなかった場合は、バックアップサイト操業までは対応されなかったのでしょうか？（現在、BCP構築中でバックアップサイトの要件を検討中につきお伺いする次第です。当社はSI'erです。</p> <p>回答： 関係なく対応しました。弊社の場合は東京は東京でバックアップのシステムとバックアップのオフィスについて検討し、必要最小限の対策を取っています。</p>
4	<p>「BCP発動」という表現がありました。EM命令発動のことでしょうか？</p> <p>回答： 分かりづらくて申し訳ありません。ここでは初期初動体制を実行することに加え、事業継続の体制に入ることを意図していました。つまり、通常運用の職場やシステムに問題が発生した為に、初期初動の安否確認や事業継続のための指示を行ったうえで、障害対策サイトを利用しての事業継続を行うと宣言することです。具体的には、通常サイトから非難してバックアップサイトにスタッフは移動し、バックアップのシステムに切り替えて業務を継続することを意味しています。イギリスでは使わないバックアップサイトを用意だけしているのではなく、実際に使う機会に何度も遭遇しました。</p>
5	<p>バックアップオフィスまで用意すると莫大なコストがかかる気がするのですがいかがですか？</p> <p>回答： 完全に二重化するとなると莫大なコストがかかると思います。イギリスでは多くの企業がバックアップオフィスを用意していますが、まずそこで作業するスタッフの数を絞り込むことと専用でなく10～20社でシェアするような契約形態でコストを下げて実現可能なソリューションを決定しています。イギリスではそのような障害対策業者が多数存在しています。</p>
6	<p>様々な規格を認定していく（認定されていく）中で、業務が規格の制限や枠組みの影響を受けて非効率（冗長）になったり、柔軟性を失ったりすることはないのですか？</p> <p>回答： あると思います。そうしたことが起きてしまうのは全く持って本意ではないので、いかにそうならないようにするかを常に考えています。その結果としてそれぞれのマネジメ</p>

	<p>ントシステムを別々に運用することを断固として禁じ、出来る限り統合して運用する努力を続けています。また、会社運営上、効果がない管理策は導入しません。もし、審査の際にどうしても調整が出来なくなるとしたら、むしろ認定を受けることを廃止します。経営の役にたつと思えるからマネジメントシステムを導入するわけで、そうでないならば必要ありません。これは経営者としての断固たる想いです。</p>
7	<p>BCMS を主導する部門としては、どの部署（あるいは PJ チーム）が良いかご教示下さい。</p> <p>回答：</p> <p>難しいご質問です。最近では BCP 推進室が作られているところが増えてきました。既存の部署では経営企画の部署にて担当されるのが良いのではないかと思います。機能的には、トップマネジメントに近く、各部署を横断的に引っ張っていける部署がよろしいかと思います。企画、広報、営業、人事、生産管理、経理など多くの部署を巻きこめなければ有効なチームになりづらいです。</p>
8	<p>公共のインフラが NG の場合、事業再開まではどの様に考えれば良いのでしょうか？（大災害時の対応はひたすら待つのでしょうか？）。</p> <p>回答：</p> <p>公共のインフラがダメになったら当然、動くことが困難になると思いますが、組織の事業が、"極めて"継続要件の高いものである場合は、公共インフラがダメになったことも想定したリスク対策を取っています。</p> <p>たとえば、</p> <p>停電に対して：</p> <p>大きな自家発電機を入れて、2～3日までなら稼働出来るようにしておく</p> <p>公共機関（乗り物）に対して：</p> <p>ヘリコプターを用意する バイクを用意する 自転車を用意する</p> <p>水に対して：</p> <p>ビルの下に水を貯蔵しておく</p> <p>通信に対して：</p> <p>MCA を用意する 衛星回線を使った携帯電話を用意する</p> <p>この際、完璧な対策なんてありませんから、これくらいで公共のインフラが復旧するであろう・・・というシナリオ設定が必要になります。</p> <p>ちなみに、東京都 BCP によれば、彼らの発電機は2～3日もつようなモノを入れていますし、公共性の高いものほど現状のレジリエンシーは高いと思います。</p>

1	<p>BS 25999 取得の際、3社コンペの内容、概算費用について教示して下さい</p> <p>回答：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンペ内容について <p>企業年金連合会がコンペしたのは、「BCP（事業継続計画）策定にかかるコンサル業務」になります。BS25999の認証取得のコンサルについては、一旦BCP策定のコンサル契約が終了した後、引き続き同じ社に随契でコンサルをお願いしました。</p> <p>ちなみに、そのBCP策定コンサルのコンペは</p> <p>H19/2/16 企画コンペの公告 H19/2/26 コンペ説明会 H19/3/12 企画書締切 H19/3/16 プレゼンテーション H19/3/16 選定委員会開催</p> <p>といったスケジュールで実施しました。コンサル期間はH19年4月～8月までの5か月でした。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンペ概算について <p>コンペ概算ではありませんが、それに続く随意契約については、企業年金連合会ホームページ (http://www.pfa.or.jp) の平成19年度調達情報のページで情報公開されております。</p>
2	<p>BCMSの導入は、他のMSの中に取り込んで（統合）して導入したのでしょうか？ISMSの話もちらっとあったので気になりました。</p> <p>回答：</p> <p>ISMS 実施手順書における事業継続管理については、「連合会の事業継続計画による」としています。ISMSに統合というよりISMS実施手順書からBCPにリンクしているという形です。</p> <p>なお、企業年金連合会ではBCMSの導入に先駆けてISMSの導入・認証を行いました。ISMS導入当時はBCP策定前でしたので、リスク認識した上でBCP策定にあたりました。</p>
3	<p>BCMSにはコストも多大にかかるという部分もあるかと思いますが、上層部にはどのようにアプローチ（アピール）し、理解が得られましたか？また、運用継続にかかるランニングコストの捻出の苦労などは？</p> <p>回答：</p> <p>最もコストがかかったのは、事務所に置いてあったメインフレームをデータセンター（以下、DC）に移転することでした。CIO（最高情報責任者）が経営会議において、事業継続の必要性和被災した場合におけるステークホルダーへの影響（最も影響が大きいのは年金受給者）を説明したので、上層部の理解が深まったと思いますが、当時の年金に関する社会的背景と経済の好況も関係していたと思います。</p> <p>また、メインフレームの移転先であるDCは企画コンペで5社から選定しましたが、代替オフィスもDCといっしょに調達することなどで少しでもコストを下げ、しかも短期間に導入できるようにRFP（調達仕様書）を工夫しました。</p> <p>その他については、事業継続上必要な対策をすべて洗い出し、それを費用と効果について事項ごとに分類・ランク分けし、費用小で効果大なものから実施しています。費用がかかる対策は、各部門固有の事項はそれぞれの部門内での事業とのからみの優先順で予算化するなどの対応をしていますし、全社共通のものについては、プロジェクトで検討し予算化折衝にあたっています。</p>

4	<p>従来より投資先企業に対してコーポレートガバナンスなどいろいろと要求されてこられておりますが、同様に BCP などについても今後は要求されるのでしょうか？</p> <p>回答：</p> <p>BCP を計画どおりに実施するためには、業務を委託している先の災害時の対応も不可欠であると考えています。</p> <p>現在は、業務を委託している業者については、BCP 策定をしているか等のアンケートを実施しているだけですが、状況を見ながら、ゆくゆくは、BCP 策定を調達的前提とする業務もあると考えています。</p> <p>なお、すでに個人情報扱う業務を委託する場合には、ISMS（もしくはPマーク）の取得が前提となっています。</p>
5	<p>①コンサルタント費用は、トータルでどれくらいかかったのですか？</p> <p>回答：</p> <p>回答1を参照ください。</p> <p>②訓練は、どのくらいのサイクルで行っているのですか？</p> <p>回答：</p> <p>BCP 上では特にサイクルは決まっていますが、3カ年計画で教育・訓練の到達目標が決まっていますので、訓練結果を踏まえて、次年度の教育・訓練メニューを決めています。ちなみに今年（2009年）の到達指標は、「事務所から代替オフィスへの情報システム環境の切り替えが実施できること」となっています。</p>